

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 10 (2010) : 120 – 144
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية

محمد قريشي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة مُحَّد خيضر –بسكرة

مقدمة:

في عصر العولمة أصبح اللايقين هو اليقين الوحيد الذي يجمع عليه أغلب مسيري ومدراء الشركات والمنظمات في عالم الأعمال، هذا اللايقين عندما يلازم عدم إدراك الميزة التنافسية للمنظمة، ومع تسارع دور تكنولوجيا المعلومات، ثم القيمة المضافة المرتفعة الناتجة عن المعرفة في عصر أصبح يسمى عصر اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبح من المهم جدا أن يسعى أفراد الإدارة العليا، وبمساعدة كل الأطراف الفاعلة في صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة إلى المعرفة الجيدة لمصادر الميزة التنافسية للمنظمة، ومتابعة توفير كل الشروط الممكنة لاستمرارها، كما يجب أيضا البحث عن مصادر للميزة التنافسية قد لم تكن مدركة في السابق أو اكتسبتها المنظمة مع مرور الزمن والتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

لقد كنا ندرك دوما أن الجودة والإبداع والتكلفة المنخفضة تشكل عامل حاسم في تميز المنظمة وقدرتها التنافسية فهل يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى فاصلة في هذا المجال؟ وما موقع المعرفة في عصر اقتصاد المعرفة –التي يقول عنها (أنون Anon) "تساعدنا المعرفة على استباق المفاجآت وتجنب الألغام"[1]– من تميز المنظمة أمام منافسيها؟ وكيف تحسم الإدارة الموقف لصالحها؟ أمام عناصر الميزة التنافسية الأخرى.

في السنوات القليلة الماضية نمت شركات جديدة، وبلغت القمة بسرعة فائقة جدا، وفي المقابل اندثرت وتلاشت شركات أخرى كان لها تواجد قوى، وبسرعة فاقت قيام الأولى، رغم أن عناصر التميز التنافسي متوفرة لديها ولو ظاهريا.

تأطرت منهجية بحثنا هذا كما يلي:

إشكالية البحث: قد يحدث في كثير من الأحيان عدم إدراك مسيري المنظمة لجميع مصادر ميزة مؤسستهم التنافسية وبالتالي يكون هناك تقصير كبير في عملية الحفاظ على البقاء والنمو داخل السوق، ومع تزايد شدة المنافسة حول المنظمة أصبح الإدراك الجيد لكل مصادر الميزة التنافسية في غاية الأهمية للنجاح، ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

كيف تتمكن المنظمة من إدراك وتثمين مصادر ميزتها التنافسية؟ وما هي الآليات اللازمة لضمان استمرارية هذه المزايا؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

–فيما تتمثل الميزة التنافسية للمنظمة؟

–ما هي مصادر الميزة التنافسية للمنظمة؟

–كيف يمكن للمنظمة المحافظة على ميزتها التنافسية، ومن ثم تطويرها؟

منهج البحث: لكي يتمكن الباحث من دراسة وتحليل هذا الموضوع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي . كما استعان أيضا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن هذا الموضوع من كتب ورسائل جامعية ومجلات ومواقع الكترونية لبناء خلفية نظرية جيدة لمشكلة البحث المطروحة.

أهمية البحث: مع تزايد حدة وتسارع الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية، في جانبي الركود أو التضخم، ومع مقتضيات العولمة الحديثة إضافة لتسارع التغير التكنولوجي ومفاهيم صنع القرار والأداء تحتل هذه الورقة أهمتها حيث سوف نناقش بعد تبسيط كل المفاهيم إشكالية الميزة التنافسية وتثمينها. والعمل على استمرارها وتجديدها وكما نناقش هل الميزة التنافسية متجددة أم لا؟.

الإطار العام للبحث: من أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا البحث، فقد تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين هما:– المحور الأول: ماهية وعناصر الميزة التنافسية.

– المحور الثاني: ضمان استمرارية عناصر الميزة التنافسية.

1: ماهية وعناصر الميزة التنافسية.

عند البحث في موضوع الميزة التنافسية، من المهم الإدراك أن هناك تباين شاسع بين مختلف العلماء الذين تناولوا موضوع التنافسية بالدراسة بداية من مفهوم الميزة التنافسية إلى عناصرها إلى قياسها، ولهذا سنجد من الضرورة التطرق إلى بعض المفاهيم المساعدة في هذا الموضوع.

1.1- تعريف الميزة التنافسية.

تتمثل الميزة التنافسية للمنظمة في تمتعها بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة وهذا ما يُمَكِنْ المنظمة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء وتفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتأكد التمييز والاختلاف عنه[2]. وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين.[3]

وكذلك فإن الميزة التنافسية هي ميزة أو قيمة لمنتج أو منظمة، وإنها ميزة أو سمة متميزة أو فريدة، وهكذا تتيح تفوقا للمنظمة في السوق وتمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية.[4]

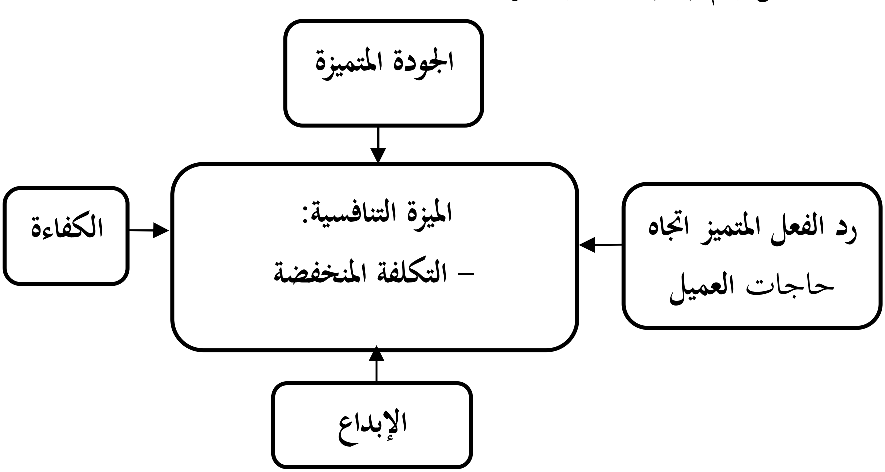
بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية لمنظمة ما هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، وتؤثر على سلوك العملاء، في إطار تعامله مع المنظمة، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة.[5]

وبشكل عام نجد بأن جل الإدارات العليا في كافة المنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات، إذ تشير الميزة التنافسية على وجه العموم إلى المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج. وهنا يبرز التساؤل المهم حول الكيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية. وإن الإجابة على هذا السؤال يمكن توضيحها من خلال المصادر الرئيسية لبناء الميزة التنافسية.

2.1- مصادر الميزة التنافسية.

إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية أو الأفضلية التنافسية المتفوقة يتطلب من المنظمة الاعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة، حيث تعتبر الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعميل. عناصر جد مهمة في كسب المزايا التنافسية التي يمكن لأية منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. ودون إطالة يمكن توضيح مصادر الميزة التنافسية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز وجاريث جونز. الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد، رفاعي محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ج1، 2001، ص 196

من خلال الشكل السابق نجد أن هناك علاقة متشابكة بين الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة لحاجات العميل، فنذكر على سبيل المثال:

فالجودة المتميزة يمكن أن تقوم على الكفاءة المتفوقة. في حين أن التجديد يدعم الكفاءة، والجودة، والاستجابة، لحاجات العميل. وفيما يلي سنتطرق لكل عنصر على حدى:[6]

أ. الكفاءة: إن المنظمة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات ما هي إلا عوامل أساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، التنظيم (الإدارة) والمهارة التكنولوجية.

أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة. إن أبسط مثال لقياس الكفاءة يتمثل في : مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة: أي الكفاءة = المخرجات / المدخلات

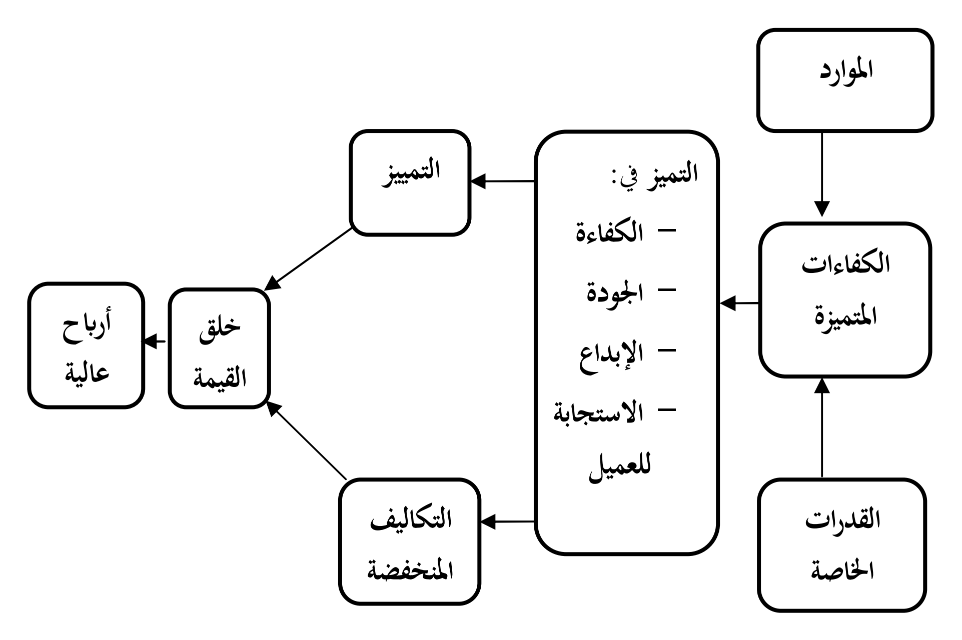
فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. إن أهم مكونات الكفاءة للكثير من المنظمات يتمثل في إنتاجية العامل ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف (عامل). ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار. فإذا ما حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية العامل في مجال صناعي معين فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج. بعبارة أخرى فإن هذه المنظمة سوف تمتلك مزايا تنافسية مركزة على التكلفة.

دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة:إن الكفاءة المتميزة ما هي إلا قوة مميزة فريدة من نوعها تمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للعميل. وبذلك يمكن التوصل إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية، الأمر الذي يعزز من قدرة المنظمة التنافسية، وإن المنظمة التي تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها بالمقارنة مع منافستها. وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح عالية. وعلى سبيل المثال، نستطيع القول بأن شركة **TOYOTA** تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وأصبح لها الريادة في الكثير من تقنيات التصنيع ونظم التخزين اللحظي (**Just-In-Time**)، وأوقات التجهيز والتهيئة المنخفضة للتجهيزات المعقدة. ولقد ساعد ذلك شركة تويوتا على الاحتفاظ بالكفاءة المتفوقة وجودة المنتج الذين يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات العالمية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الكفاءة المتميزة تتحقق من خلال وجود مصدرين وهي : الموارد والقدرات، هذا بالإضافة إلى المصادر التي سبق ذكرها ويمكن توضيح

ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة .



المصدر : تشارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص**212**.

ويمكن تجزئة الموارد؛ إلى موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية وتنظيمية، ولكي تتمكن المنظمة من تهيئة كافة الظروف لتحقيق الكفاءة المتميزة فإنه يجب أن تكون موارد المنظمة فريدة وذات قيمة مقارنة بمنافسيها، والموارد الفريدة هي الموارد التي لا تملكها أي منظمة أخرى (مثلا المهارات التقنية) أما القدرات فيمكن ربطها بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتلك المهارات تكمن في الطريقة التي تعتمدها المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . ويمكن القول بأن قدرات المنظمة تعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها وتلك العوامل التي تحدد كيف، وأين، تتخذ القرارات داخل المنظمة، والسلوكيات التي تكافئ عليها المنظمة إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في المنظمة. والجدير بالذكر أن نوضح بان القدرات تدخل ضمن فئة العوامل المعنوية ، وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي الطريقة التي

يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة وما يجب الإشارة إليه هو أن هناك فرق واضح بين الموارد والقدرات اللذان يساهمان في إيجاد الكفاءة المتميزة. فالمنظمة التي لها موارد فريدة ومتميزة، ولكن إذا لم يكن لديها القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد لا تستطيع تحقيق الكفاءة المتميزة وبالتالي إن الكفاءة المتميزة لمؤسسات تكون في أقوى درجاتها هذا عندما يتوافر لها الموارد المتميزة ذات القيمة العالية، وبالإضافة إلى القدرات المتميزة والفريدة على إدراك تلك الموارد.[7]

ولعل من أهم متطلبات الكفاءة أيضا اليقظة التكنولوجية التي عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية. فاليقظة التكنولوجية «تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، والتي تهم المنظمة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا»[8]

وأخيرا من متطلبات الكفاءة أيضا اليقظة التنافسية: ويتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين؛ حتى يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل. ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية ونوعية[9]:

المعلومات الكمية: الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، الأهداف الجديدة للمنافس، قدرات المنافس، والفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

المعلومات النوعية: الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، إطلاق المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، جاذبية تكنولوجيا جديدة، حملة إشهارية جديدة، تطور حصص السوق، تطور التعداد (الإحصاء).

وهذه المعلومات ترتبط بشكل كبير، بحدّة المنافسة ضمن قطاع النشاط، ومن حيث أنه نمطي أو متميز.

ب. الجودة: تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية، لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المنظمات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس

فقط على الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

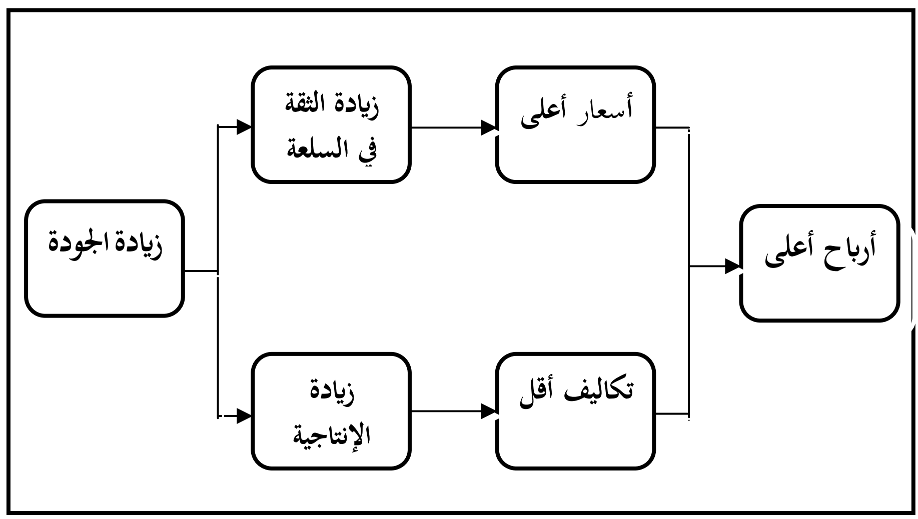
وقد حدد دافيد غارفين David Garvin الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المنظمة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:[10]

- **يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.**
- **يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.**
- **يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.**
- **لابد للجودة أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل.**

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا حيث: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنجاتها.

أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. بعبارة أخرى؛ أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، إما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة.[11] **(انظر الشكل الموالي).**

الشكل رقم (03) : تأثير الجودة على الربح



المصدر: تشارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص **201**.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية. ولاشك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه طريقة للحصول على مزايا تنافسية.إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

ج. الإبداع: **يقول بيتر دراكر Peter Drucker "أن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية"[12]، ومن ثم فان الإبداع يمثل كل عمل يقوم به الأفراد من أجل تطوير المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة. وبالتالي نستطيع القول بأن الإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع. لأنه يمنح المنظمة منتجات فريدة من نوعها ويسمح الانفراد بتمييز نفسها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.**

إن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمنظمات. وفي كل حالة يمكن للمنظمة من خلالها أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها

المورد الوحيد لمنتج جديد. وعندما يحين وقت نجاح المنافسين وفي محاكاة المنتج الجديد، تكون المنظمة المبدعة قد نجحت في إرساء ولاء جد قوي للمنتج وللعلامة، وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها.[13]

د.الاستجابة لحاجات العميل: **يقول أريك شولتز "Eric Schultz" في موضوع الاستجابة للعميل "المستهلكون لا يبحثون على أرخص كلفة، بل أعلى قيمة..."[14]، فتكون تخفيض التكلفة تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها،و بالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها،الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، فمثلا: إنتاج منتجات جديدة لها مواصفات تفتقر لها المنتجات المتواجدة. ويجب على المنظمة إدراك ذلك يأتي عند إدراك قيمة المنتج أو الخدمة "...ظلت نوعية المنتج أو الخدمة مسألة هامة في تحديد القيمة..."[15]**

ويجب تسليط الضوء على عنصر جد هام في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية. وتتم عملية فهم المستهلكين بالطرق التالية:

- **المسح الكمي للأسواق معرفة كل التطورات التي تطرأ على حالة المستهلكين.**
- **تقسيم المستهلكين إلى فئات نوعية متجانسة.**
- **تحليل وتفسير واستخلاص نتائج المسوحات السابقة للشركة أو لطرف آخر أجنبي.**
- **الحصول على معلومات وتقارير دورية من جميع نقاط التوزيع تخص سلوكيات المستهلك وتساعد على فهم رغباته.**

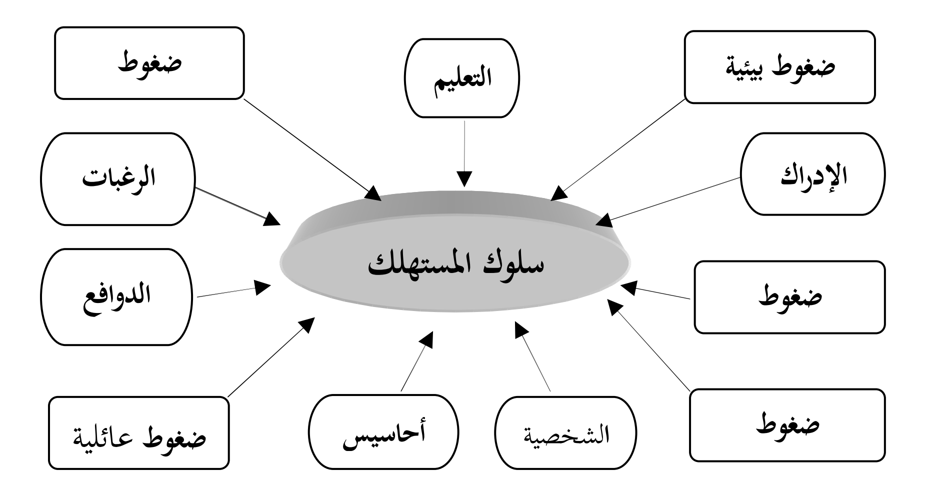
هذا وهناك جانب أخر لا يقل أهمية عن الملائمة ويتمثل في عنصر الوقت، أي وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو

الخدمة حتى أدائها.[16]

ولقد أصبح عنصر الوقت المصدر الجديد للميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة، مما أدى على ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الزمن (الوقت). وقد أطلق توم بيتر Tom PETER على السرعة أنها The Hustle Strategy حيث أكد أنها تتطلب نمط جديد من المنظمات التي تتميز بسرعة الحركة وسرعة التأقلم مع تحولات المحيط. ولغرض اعتماد السرعة (الوقت) في المنافسة يتوجب على المنظمة أن تحقق ما يلي[17]: تبسيط المنظمة، تجزئة الوظائف، بناء فرق عمل فعالة، التمتع بالمرونة،خلق حالة من الشعور بالطوارئ، لدى العاملين، الرغبة في قبول المجازفة ، تطوير الآليات السريعة العكسية للمعلومات، والتوقع بحدوث التغيرات والتقلبات بشكل مستمر.

إذن يمكن القول أنه يتوجب على المنظمات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية عليها أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء، لأنه من الطبيعي أن يتمتع العميل (الزبون) بميزة تجعل الحصول على المنتج بسرعة كبيرة حالما طلبه. وذلك لأن التأخير في إيصال المنتج إلى مستهلكين قد يؤدي إلى التأخير وخلق الاختناقات وزيادة التكاليف وظهور مشاكل عديدة للمستهلكين. وأيضا معرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك والتي يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04):العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

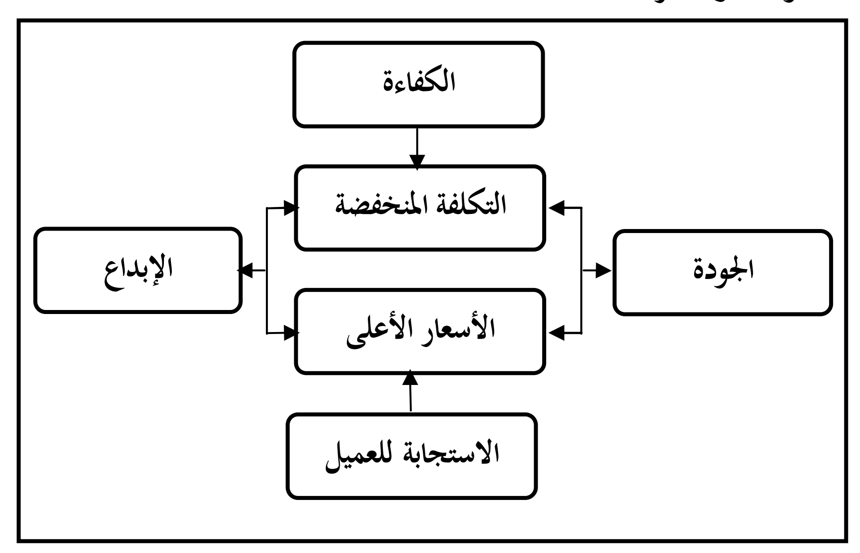


المصدر: مُحَمّد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص116.

إذن بعد التطرق للمصادر السابقة للعميل والمتمثلة في الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، والعوامل المؤثرة في سلوكه، يجب الإشارة أيضا إلى أن مصادر أخرى لا تقل أهمية عن سابقاتها نذكر منها التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة، وأيضا الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل التي سبق ذكرها تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن المنظمات المنافسة لها.

إذن بعد استعراض كافة المصادر التي تمكن المنظمة من بناء مزايا تنافسية الأمر الذي بدوره يمكن المنظمة من تعزيز قدرتها التنافسية. يمكن الإشارة أيضا إلى التأثير الذي تفرضه المصادر السابقة (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعميل) على تكلفة الوحدة والسعر، وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعميل، والإبداع على تكلفة الوحدة والسعر.



المصدر : تشارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص **205**.

كما سبق وأن ذكرنا بأن الكفاءة والإبداع والجودة والاستجابة للعميل هي مصادر أو عناصر هامة في تحقيق وبناء المزايا التنافسية. حيث يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المنظمة الفرص لتخفيض تكاليفها، هذا بالإضافة إلى أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض الأسعار العالية، كما أن الاستجابة الكبيرة والسريعة للعملاء

تسمح أيضا للمنظمة من فرض السعر العالي. دون أن ننسى كذلك بأن الإبداع المتفوق يمكن أن يسمح للمنظمة من تخفيض التكاليف الوحدوية ورفع الأسعار.

إذن كافة العناصر المذكورة سابقا تشكل عاملا مساعدا للمنظمة لخلق المزيد من القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها.

3.1 - استمرارية المزايا التنافسية:

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها جاهدة الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية. وبعد حصولها على هاته المزايا السؤال الذي يطرح نفسه، كم من الوقت سوف تستمر هاته المزايا التنافسية ؟ والإجابة على هذا السؤال تعتمد على ثلاث عناصر:[21]

– عوائق التقليد – قدرة المنافسين – الديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة.

أ. عوائق التقليد: **بافتراض أن المنظمات هي دائما في سعي مستمر وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية. وعندما تستحوذ المنظمات على هاته الأخيرة سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط. الأمر الذي من شأنه أن يلفت نظر المنافسين إلى أن المنظمة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية والتي تمكنها من خلق القيمة المتفوقة. وأمر طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هاته الكفاءات ومحاولة تقليدها. وإذا وافقوا في ذلك ، فإنهم قد يصلون في نهاية الأمر إلى تجاوز أرباح المنظمة، لكن يجب الإشارة إلى أمر جد مهم، وهو كم يلزم من الوقت للمنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة، أما العناصر الأخرى فتبقى متساوية.**

فكلما وفق المنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة في أسرع وقت ممكن، كلما كانت المزايا التنافسية للمنظمة أقل استمرارية. وبالتالي على المنظمة أن تحسن كفاءاتها المتميزة بشكل مستمر لكي تبقى متقدمة خطوة على منافسيها أو بالأحرى مقلديها.

ما يجب الإشارة إليه هو أن الكفاءات المتميزة للمنظمة يمكن تقليدها، لكن هذه المسألة تتطلب وقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد

الكفاءات المتميزة للمنظمة، كلما أعطى ذلك فرصة للمنظمة بناء مركز قوي في السوق. هذا بالإضافة إلى زيادة فرصة المنظمات المقلدة في تحسين وتطوير كفاءاتها أو تدعيم كفاءات أخرى. الأمر الذي بدوره يمكن الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. وهنا يمكن القول بأن عوائق التقليد هي المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستنسخوا الكفاءات المتميزة للمنظمة. وكلما ارتفعت درجة الصعوبة هاته كلما ساعد ذلك على ترسيخ المزايا التنافسية.

ب. قدرة المنافسين: إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمنظمة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية، حيث يقصد بالالتزام الإستراتيجي، التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. والغرض من وراء كل ذلك، أنه بعد إعلان المنظمة الالتزام الإستراتيجي سوف تجد أنه من الصعب الاستجابة إلى المنافسة الجديدة. إلا إذا تخلت عن ذلك الالتزام. وبالتالي عندما تعلن المنظمة إلزاما طويلا حول طريقة أو أسلوب معين في أداء أعمالها، فقد يؤدي ذلك إلى بطء عملية تقليد المزايا التنافسية للمنظمة. وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية متسمة بالاستمرار نسبيا.

ج. الديناميكية العامة لبيئة الصناعة: إن المستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية يشهد تغيير جد سريع، حيث تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى السيطرة على معدلات عالية جدا من تجديد المنتجات، ويجب الإشارة إلى أن المقصود من معدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية هو أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة. وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. وبالتالي المنظمة التي تحقق مزايا تنافسية اليوم، فقد تجد نفسها أمام مأزق كبير وهو تزعزع مركزها، وهذا من خلال ما يقدمه المنافسين من إبداعات جديدة بشكل مستمر.

4.1 - استراتيجيات بورتر التنافسية:

ينطلق بورتر في تناوله لمفهوم الإستراتجية بالتأكيد على أن لا يمكن لأي منظمة أن تبدع في جميع المجالات، ولقد قدم بورتر ثلاث استراتجيات، سميت باستراتجيات بورتر التنافسية وهي: إستراتيجية السيطرة الشاملة للتكلفة، إستراتيجية التمييز،

وإستراتيجية التركيز، وفيما يلي سنوضح كل إستراتيجية على حدة [22]:

أ– السيطرة الشاملة للتكاليف: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المنظمات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس المجال الصناعي. وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المنظمات الصناعية في العالم. وعلى وجه الخصوص في عقد السبعينات وذلك إثر ظهور منحنيات الخبرة. إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق للمنظمة مركزا تنافسيا أفضل وعائدا أعلى للاستثمار. حيث إذا ازدادت شدة المنافسة داخل مجال صناعي معين، وبدأت المنظمات تتنافس على الأسعار نجد في نهاية الأمر بأن المنظمات التي لها تكلفة أقل تكون هي القادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى، نظرا لانخفاض تكاليفها.

ب– التمييز: تمثل استراتيجية التميز، الإستراتيجية التنافسية الثانية التي تتبعها المنظمات في مجال التمييز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها فريدة أو متميزة وتأخذ استراتيجية التمييز أشكال عدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة وتوفير قطع الغيار الممتازة.

إن استراتيجية التمييز لا تسمح للمؤسسات بالتغاضي عن التكاليف ولكنها لا تمثل هدفا أساسيا أو استراتيجيا للمؤسسات. وفي حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية بنجاح من قبل المنظمة فإنها تتمكن من تحقيق أرباح مقارنة بالمتنافسين، كما أنها تتسم بمنافستها بتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومجابهة قوة البيئة التنافسية.

ج– استراتيجية التركيز: إن هاته الإستراتيجية تعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أم مؤسسات. حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات، أو سوق محددة. وهذا ما يجعل المنظمة قريبة من زبائنها والاستجابة لحاجتهم المتغيرة.

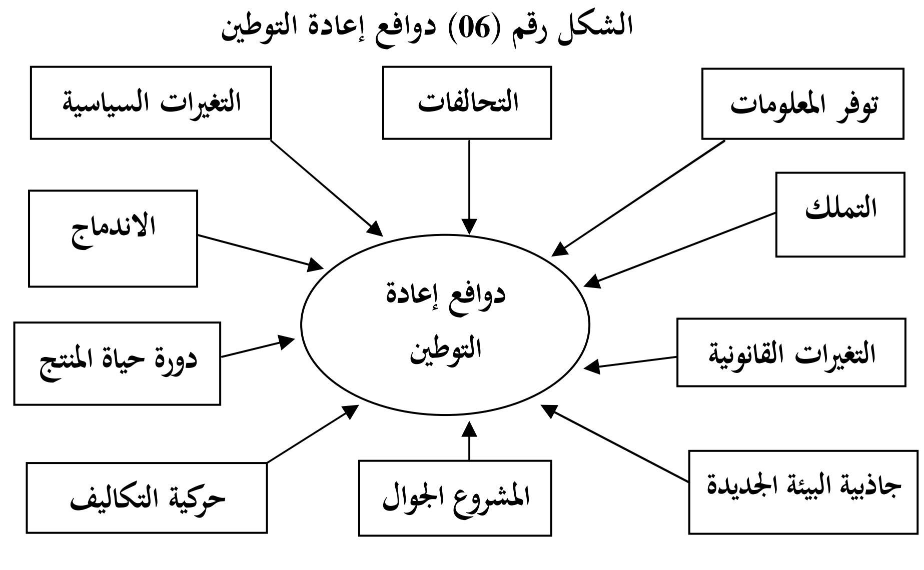
2: ضمان استمرارية عناصر الميزة التنافسية.

إن تثمين المنظمة لعناصر الميزة التنافسية لديها، ليس كافيا إذا لم تسعى إلى ضمان هذه العناصر بخلق بيئة مناسبة تمكن من استمرار ميزة تنافسية معينة أو إيجاد أخرى لم تكن تملكها سابقا. ومن أجل ذلك يتوجب عليها القيام ببعض الترتيبات المساعدة في هذه العملية يمكن حصرها في عناصر هي:

1.2- الهدف التنافسي من إعادة التوطين أو إعادة التموقع.

يمكننا تعريف إعادة التوطين بأنها عملية إعادة النظر في مواطن تموقع نشاط الشركة في العالم من حيث مواقع الإنتاج، التسويق والإدارة أو حتى مراكز البحث والتطوير وذلك رغبة من الشركة في زيادة فعالية هيكلها وتوسيع دائرة السيطرة على الأسواق المختلفة أو تجنب الأزمات المحتملة الحدوث. والتوطين أو إعادة التوطين قد يكون جزئيا وقد يكون كليا، وأصبح أحد محركات ميزة تنافسية ما إذا وجدت المنظمة نفسها في مرحلة فقدان هذه الميزة (سواء الجودة، التكلفة، التميز،... أو أي ميزة أخرى فقدتها أو بدأت تفقدها في مواقعها أو مواطنها الأصلية. والشكل التالي يبين لنا دوافع عملية إعادة التوطين.

الشكل رقم (06) دوافع إعادة التوطين



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.2 - الوظائف التنافسية للملكية الفكرية والعلامة التجارية.

في دراسة حديثة لحوالي (500) شركة أمريكية ظهر أنه من بين كل (06) دولارات يوجد دولار واحد يمثل قيمة الموجودات المادية والمالية أما الدولارات الخمسة الباقية، فإنها تعكس موجودات المعرفة (المعنوية والفكرية)"[31] والعلامة التجارية جزءا مهما "فما يهيمن على الاقتصاد الدولي هي الصناعة المبنية على المعرفة"[32]

وظائف العلامات التجارية: أهمها نذكر:

- **توطيد العلاقة مع المستهلك**
- **الانتفاع بالعلامات لأغراض الترويج**
- **تمييز المنتجات وطرح منتجات جديدة.**
- **تساعد مالكيها على زيادة نسبة الأرباح والرد على المنافسة غير المشروعة.**
- **هي أحد العناصر الأساسية من عقود الامتياز.**
- **استعمالها للدلالة على احترام معايير السلامة واستيفاء المواصفات التقنية وتطابق التشغيل في الأنظمة التقنية المعقدة.**

"على عكس البراءات وحق المؤلف، العلامات التجارية يمكن تجديدها بلا نهاية وبالتالي تشكل ثروة قوية جدا من أصول الملكية الفكرية" [33].

تغير المنظمة من موقعها التنافسي إذا كانت تتعامل بكل إيجابية مع عناصر ومكونات الملكية الفكرية خاصة المتعلقة بالجوانب التجارية وهي اتفاقية تريبس.

3.2 - إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة.

في عصر اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبحت هذه الأخيرة إحدى ركائز تنافسية كل المنظمات التي أدركت ما للمعرفة من خلق للفارق بينها وبين منافسيها في كل القطاعات، ولعل إدارة المعرفة داخل المنظمة، من عملية إنشاء المعرفة، إلى رسملتها، وأخيرا توزيعها بقدر وطريقة تعظم الاستفادة القصوى منها، إلى إيجاد صناع المعرفة، وخلق ثقافة التمكين المعرفي، كلها جعلت تنافسية المنظمة في هذا العصر تتمحور بشكل ملفت حول مدى تحكمها في هذا المجال ودرجة تفوها فيه. وقبل التوسع في هذا المجال سوف نحاول تبني المفهوم المعتمد من طرف نادي المعلوماتية للمؤسسات الكبرى الفرنسية "CIGREF" Club Informatique des

(Grand Entreprises Française): بخصوص إدارة المعرفة وهي: "مجموع الطرق والتكنولوجيات التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعرفة بالمنظمة إلى رأس مال فكري"[34]

عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

– استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها: هذه العملية تتيح لكل فرد في المنظمة تبادل المعرفة مع زملائه ، وذلك من خلال شبكة الانترنت وشبكة الاتصالات الداخلية، والاجتماعات الدورية المختلفة حسب كل المستويات،وبالتالي فان كل هذا يسمح بنشر المعرفة ويمكن فريق إدارة المعرفة من تفعيل دور هذه المعلومات وتثمين قيمتها[35].

– مناخ الثقة داخل المنظمة: إذ أن تأسيس هذا النوع من المناخ يعتبر جد ضروري لضمان نجاح عمليات إدارة المعرفة، ويتجسد ذلك من خلال مدى نضج طريقة إدارة المنظمة(عملية إدارة المعرفة) ودرجة التنسيق في العمل.[36]

– ثقافة التعلم التنظيمي: إن نشر هذه الثقافة يشجع على تقاسم وانتشار المعرفة، إذ يعتبر العمل الجماعي والممارسات الإدارية المشجعة (كالإدارة بالمشاركة) بمثابة عوامل تساهم فعلا في نشر هذه الثقافة[37].

– الدوران الجيد للمعلومات: ويتحقق هذا من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي المناسب الذي يضمن حسن التقاط وتقييم ونشر المعلومة،الأمر الذي بدوره يمكن من إدارة المعرفة بشكل جيد [38].

– الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة في مجال إدارة المعرفة: إذ أن هذه الاستفادة تعتبر بمثابة الموجه الأفضل في استراتيجيات المنظمة الخاصة بإدارة المعرفة لديها مستقبلا [39].

– الإبتكار والتأكيد على فرض التعلم المستمر للأفراد: يعتبر هذا العامل احد عوامل النجاح الفعالة في إدارة المعرفة وتطورها وفق زيادة قدرات الأفراد المؤهلة ، وذلك لتعلمهم المستمر وسعيهم للقيام بأفضل الابتكارات[40] .

– تشجيع العمل الجماعي:يعتبر هذا العامل أحد أبرز العوامل في نشر المعرفة وتجديدها[41].

– تطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم: يعتبر القادة النواة الأولى لفلسفة المنظمة في مجال إدارة المعرفة، ولذلك فان عملية تطويرهم للمعرفة تمثل حجر الزاوية في إدارة المعرفة وإبراز أفضل نتائجها[42].

– تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها: تكون عملية إدارة المعرفة ناجحة إذا أدرك فريق إدارة المعرفة أن عليهم الاهتمام بالتدفق المستمر للمعرفة[43].

– الاستعمال الجيد لتكنولوجيات المعلومات ومواكبة تطورها: فتكنولوجيا المعلومات تلعب دورا كبيرا في إدارة المعرفة وبالتالي يجب على المنظمة اقتناء أفضل هذه التكنولوجيات واستعمالها بالشكل المطلوب[44].

– ضمان تعداد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة[45].

– تمويل عملية إدارة المعرفة: إذ يجب على المنظمة رصد ميزانية تمويلية كافية من اجل الوصول إلى كفاءة عالية في إدارة المعرفة[46].

إضافة إلى العناصر السابقة، هناك عناصر أخرى جد هامة والتي من شانها تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة وتتمثل في[47]:

– مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية احدث وبشكل دائم.

– مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد إستخدام الموارد وذلك بالإستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.

– بناء قاعدة معلومات لتعظيم العالم المعلوماتي لدى المنظمة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.

– الوصول إلى سلع أو خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.

– الإستجابة السريعة لحاجات العملاء،وإشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، وإشراك الموردين أيضا في القرارات .

– البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع

الأسواق والعملاء.

– التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.

– بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وبناء فرق عمل عالمية.

– الاستثمار في النشاط التسويقي.

– تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين.

– القناعة بما تقدمه من سلع.

– المحافظة على المظهر العام للمنظمة.

– إدارة توقعات العملاء، واكتساب مقومات نجاح المنافسين.

– المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الالكتروني.

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

بناء على ما سبق، نجد أن الكثير من علماء الإدارة كتبوا عن تنافسية المنظمة ورغم الكم الهائل من المعلومات يقف مدراء هذه المنظمات على تحديات جديدة ومتجددة تجاه الحفاظ على تواجد المنظمة، حصتها السوقية، مسؤولياتها الاجتماعية، مسؤولياتها البيئية، قدراتها التنظيمية، وفائها لزبائنها وحتى اللايقين الذي يفرضه المستقبل. وبالتالي يمكننا اعتبار الميزة التنافسية احد أهم الأركان الرئيسية التي تساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وحسب كتابات "مايكل بورتر" تتحقق الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم نفس المنتج ولكن بتكلفة اقل(ميزة التكلفة الأقل) أو تحقيق فوائد تزيد عن المنتجات المنافسة (ميزة التمييز)، ومن اجل الوصول إلى كل هذا لابد أن يتوفر لدى المنظمة موارد وقدرات تمكنها من تحقيق أداء أفضل عن منافسيها.

إذن، بعد العرض السابق لإشكالية هذا البحث نجد من الواجب حصر نتائجه في مجموعة من النقاط تتلخص في:

– أن المنظمة التي تتمتع بالكفاءات المتميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها، وهذا ما يمكنها من خلق قيمة اكبر مقارنة مع منافسيها، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية.

– أن المنظمة التي تتمكن من توفير منتجات ذات جودة عالية، فان قيمة هذه

المنتجات سوف تزيد في أعين المستهلكين ، وهذا ما يمكن المنظمة من فرض أسعار عالية لمنتجاتها، وبالتالي حصولها على الميزة التنافسية.

– أن إدخال الإبداع على المنتجات يمكن المنظمة من بناء وتدعيم مزاياها التنافسية، حيث نجد أن المنظمة في هذه الحالة تفرض أسعارا عالية لمنتجاتها وذلك كونها المورد الوحيد لهذه المنتجات الجديدة.

– يتوجب على المنظمات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء المختلفة.

– أنه ليس من السهل على المنظمة كسب ميزة تنافسية معينة، ولهذا وجب عليها عند بلوغها السعي بجد للمحافظة على هذه الميزة وتوفير شروط استمراريتها.

– في عصر الاقتصاد المبني على المعرفة، تغيرت الكثير من مفاهيم التنافسية المبنية على الجودة والتكاليف وغير ذلك، وأصبحت المعرفة جزء محوري في تميز أي منظمة.

– استمرار الميزة التنافسية في المنظمة مرهون بمدى إدراك وتثمين الإدارة العليا لمصادر التميز في مؤسستهم.

استنادا إلى ما توصلنا إليه من نتائج في هذا البحث ،وجد الباحث أنه من المفيد تقديم التوصيات الآتية التي تساعد المنظمات على تحقيق المزايا التنافسية المستمرة:

– ضرورة توفير الموارد المتميزة ذات القيمة العالية، وتوفير القدرات المتميزة والفريدة على إدراك تلك الموارد، وذلك لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة المتميزة، والتي من خلالها تتحصل على الميزة التنافسية المستمرة.

– ضرورة المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين؛ وذلك من خلال جمع كافة المعلومات المتعلقة بهم (كالأداء الحالي للمنافسين، استراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، قدراتهم، وجهودهم المبذولة في مجال البحث والتطوير...الخ).

– لابد للجودة أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل.

– يجب على المنظمة أن تقوم بالإبداع والابتكار والاستثمار في البحث والتطوير بشكل دائم.

– يجب على المنظمة أن تستجيب بسرعة لحاجات ورغبات العملاء.

– الاهتمام بجوانب الملكية الفكرية، وإعادة التوطين.

– يجب على المنظمة أن تستعمل تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد في جميع عملياتها الإدارية ووظائفها ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال التكنولوجي بشكل مستمر.

– ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة.

الهوامش:

[1] سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة: هيثم علي حجازي، (عمان، الأردن، دار الأهلية، ط1، 2005)، ص73

[2] السعيد فرحات جمعة،الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة،دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2000،ص:476.

[3] J.P.Detrie:statégor,édition dunod,Paris,1997,3eme ed,p:52.

[4] احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ط 4، 1999، ص:627.

[5] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية(دراسات وبحوث ميدانية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، حزيران 2000، ص: 428.

[6] تشارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد المتعال،دار المريخ للنشر، الرياض،المملكة العربية السعودية، ج1، 2001، ص 196–200.

[7] نفس المرجع،ص ص:212–213.

[8] E. PATEYRON, la Veille strategique, ed. ECONOMICA, 1998, pp. 143-144.

[9] E. PATEYRON, op-cit, p. 133

[10] عبد الستار محمد العلي،إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل كمي)،دار وائل للنشر،عمان،الاردن،ط1، 2000،ص 38.

[11] تشارلز وجاريث جونس،مرجع سابق،ص200.

[12] Peter Drucker, Tasks, Responsibilities, Practices , (London, UK, Heinemann, 1974), p41

[13] نفس المرجع، ص ص201–202

[14] إريك، شولتز. لعبة التسويق، كيف تمارس أفضل الشركات في العالم. تعريب خالد الكردي، (بيروت، دار الراتب، بدون سنة نشر)، ص.84

[15] فيليب، كوتلر، دون إياكوبوتشي، وآخرون. كلية كيلوغ تبحث في التسويق:ترجمة د. إبراهيم، يحي، الشهابي(الرياض: مكتبة العبيكان، 2002)، ص.97

[16] نفس المرجع،ص ص202–203.

[17] عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص ص 39–40.

[21] تشارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص ص217–223.

[22] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 187-181.

[23] صلاح الدين، الكبيسي، إدارة المعرفة (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، 2005)، ص136

[24] نفس المرجع، ص385

[25] كامل إدريس، الملكية الفكرية أداة فعالة في التنمية الاقتصادية، الملخص (جنيف، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، بدون سنة نشر)، ص21، لمعلومات أكثر انظر الموقع التالي:

http://www.ecipit.org.eg/Arabic/pdf/low_model4.pdf

تاريخ التصفح: **2009/02/03**

[26] **http ://www.groupemm.com/kmforum/pages/fr/expos.htm 12/03/2006**

[27] عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة (عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،2008)، ص167

[28] **Deslandres, Véronique & Gutierrez-Segura, Gerardo, facteurs de réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME ; expériences dans le bâtiment, colloque IPI, Autrans, 22-23 janvier 2004, p230**

[29] **Deslandres, Véronique & Gutierrez-Segura, Gerardo; Ibis ; p230**

[30] **Deslandres, Véronique & Gutierrez-Segura, Gerardo ; Ibis p231**

[31] إسماعيل جوامع، فايزة بركات، محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الإقتصادية، (القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، السنة الثالثة عشر، العدد37، 2009)، ص ص، 286–263

[32] صلاح الدين، الكبيسي، إدارة المعرفة (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، 2005)، ص 123

[33] نفس المرجع، ص 123

[34] يورك براس، إدارة المعرفة: سلسلة المميزون الإدارية،(بيروت، مكتبة لبنان،2005)، ص69

[35] نفس المرجع، ص136.

[36] نفس المرجع، ص ص، 108–113.

[37] الزيادات، مُحَّد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،(عمان ،الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،2008) ، ص70

[38] **جوامع، إسماعيل، بركات، فايزة ، محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية، (القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، السنة الثالثة عشر، العدد37، 2009)، ص 284.**

[39] **بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، 2005، ص ص28–29.**